

人人可以成为企业教练，人人可以培育企业冠军

教练之道 成就卓越领导

解密冠军智慧，创造领导奇迹！

陶柏余◎著

JIAOLIAN ZHIDAO

CHENGJIU
ZHUOYUE LINGDAO


教练的目的，
就是要激活员工的内在动力，
培养金牌员工，打造冠军团队！

教练的核心，就是建立教练型企业文化，
培养一批优秀的教练型领导和教练型员工！

北京工业大学出版社

教练之道 成就卓越领导

陶柏余◎著



JIAOLIAN ZHIDAO
CHENGJIU
ZHUOYUE LINGDAO

北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

教练之道, 成就卓越领导 / 陶柏余著. —北京:
北京工业大学出版社, 2013.5
ISBN 978-7-5639-3484-3

I. ①教… II. ①陶… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第066806号

教练之道 成就卓越领导

著 者: 陶柏余

责任编辑: 刘学宽

封面设计: 柏拉图

出版发行: 北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园100号 100124)

010-67391722 (传真) bgdcbs@sina.com

出 版 人: 郝 勇

经销单位: 全国各地新华书店

承印单位: 三河市九洲财鑫印刷有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 18

字 数: 187千字

版 次: 2013年5月第1版

印 次: 2013年5月第1次印刷

标准书号: ISBN 978-7-5639-3484-3

定 价: 32.00元

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题, 请寄本社发行部调换 010-67391106)

自序

当今中国，商业竞争日趋激烈，产品同质化现象严重，企业的核心竞争力在哪里？如何培养出以目标为导向、以问题为中心的冠军员工？如何打造一支作风过硬、锐意创新的冠军团队？这些无疑是大多数企业领导的困扰所在。要想解决这些问题，在企业中引入教练之道是关键。这样能够迅速将员工智慧转化为企业生产力、竞争力。唯有如此，中国的企业才有出路！这是中国企业未来商业竞争的资本！否则，企业只能在竞争中死亡。

这绝不是危言耸听，绝不是杞人忧天。我作为一名职业教练，对此感触颇深。中国现在的商业社会，新产品、新观念出现的步伐日益加快，商业竞争环境的风暴日益强烈，在如此剧变的环境下，如果企业仍然按照老一套路子走，很快就会被市场淘汰，被新兴企业替代，被消费者遗忘。剧变的时代呼唤教练型领导，需要企业领导通过学习教练智慧，培养出企业最需要的冠军员工。教练技术是以人为核心的领导力，能够帮助企业真正实现人本管理，是企业领导者的智慧宝典。建立教练型企业文化，是企业生存和发展的秘密武器。

教练型领导，就是让传统型企业转变为学习型企业，因为学习型企业是商业发展的必然趋势，这是我在研究中外商业发展史时得出的结论。不能与时俱进的企业，是不具备基业长青的基本素质

的。管理学大师彼得·圣吉也曾对此做出经典论述：“你未来唯一持久的优势，就是比你的竞争对手学得更快的能力。”作为企业的领导者，你务必明确你的责任，只有让企业员工们成长、成才、成功，你才能有更大的作为，你的企业才可能实现更大的发展。引进教练技术，有助于在企业内部形成一种相互督导、相互支持、相互挑战、相互竞争的氛围，有助于提升企业员工的学习能力，从而实现员工与企业的双赢。

教练型领导带出来的团队，是一支自动自发、自我管理的学习型团队，这样的团队是一支激情四射、充满战斗力和竞争力的团队。它吸引的都是优秀人才，排斥懒人、闲人、无所事事和推卸责任的人！

这些年，我给不少企业的领导做过关于教练之道的培训。在培训的过程中，我和他们共同学习提高。在与这些商业精英、业界领袖们的沟通交流中，我们取得了一个共识：未来最有竞争力的组织，一定是自动自发、自我管理的学习型组织。只有组织不断学习，才能增添领导和员工的工作智慧，有智慧才能不断改革和创新。自动自发的组织，才是执行力的根本保障，而自我管理是成本最低的管理模式。一个组织，如果能够吸收教练智慧，以教练之道为管理蓝图，自动自发地规划和落实工作，并且不断学习与创新，这样的组织一定是最强的组织；这样的团队，一定是最有战斗力的团队；这样的企业，一定是最有竞争力的企业；这样的领导者，一定是最有管理智慧的领导者！

这本书集中了我多年当教练所总结出来的理论知识，其中也有

许多是我切身的体会。当我熬夜写书的时候，我会为我的书能够让领导者在忙碌而疲惫的生活中，重新找到企业发展的方向和自身奋斗的目标而感到欣慰。只要我的书能够帮助你和你的企业，哪怕只能够帮助一点点，那么我付出的心血就是值得的，我就会感到莫大的欣慰。

当然，由于当代社会发展日新月异，以及我个人视野的局限性，本书中的内容不可能面面俱到，也会存在疏漏和错误，希望各位读者能够在阅读之余来信来函，如蒙赐教，不胜感激！

陶柏余

2013年2月于成都

目 录

第一章	什么是教练型领导	1
第一节	企业的两大问题.....	2
第二节	教练型领导的由来.....	11
第三节	教练型领导与传统型领导的差异.....	23
第四节	只有教练型思维，才能带出冠军员工.....	30
第二章	教练角色转变：跳出领导误区	41
第一节	领导的力量，决定企业的发展.....	42
第二节	授权：让自己的团队迅速成长.....	49
第三节	角色转变才能左右逢源.....	54
第四节	如何解决反授权问题.....	62
第三章	教练目标：打造一支企业梦之队	69
第一节	教练的目标就是冠军.....	70
第二节	做一个冠军的隐形引路人.....	80
第三节	厘清目标，成就员工的金牌梦.....	88
第四节	打造一流的企业梦之队.....	94

第四章	打造教练型企业文化	101
第一节	企业文化：企业的无形之水.....	102
第二节	什么是教练型企业文化.....	110
第三节	建立教练型企业文化.....	117
第四节	让教练型文化在企业内生根.....	126
第五章	教练型领导的能力	133
第一节	聆听：让员工真实表达自己的意愿.....	134
第二节	发问：发掘员工的真实心态.....	141
第三节	区分：更加理智地看清处境.....	149
第四节	回应：审视员工的实力和弱点.....	155
第六章	教练型领导的六大工具	161
第一节	明确目标：选择比努力更重要.....	162
第二节	反映真相：找出员工真实的样子.....	170
第三节	调整心态：甩掉干扰心态的包袱.....	177
第四节	计划行动：用行动创造成果.....	184
第五节	成果学习：改良空间知多少.....	190
第六节	修正执行：百尺竿头，更进一步.....	196

第七章	教练型领导的三大框架	201
第一节	框架一：现状、过程、目标.....	202
第二节	框架二：信念、行为、结果.....	210
第三节	框架三：成果、学习、修正.....	216
第八章	提升你的教练效率	221
第一节	自我监督：确保沿着正确轨道前进.....	222
第二节	监督你的员工.....	229
第三节	监督互动过程的方法.....	234
第四节	养成自我教练的习惯.....	240
第九章	修炼教练技能，做最优秀的教练型领导	247
第一节	人人都可以成为教练型领导.....	248
第二节	学做一名优秀的教练型领导.....	254
第三节	今天，你教练了吗.....	266
第四节	优秀，源自不断成长与超越.....	272

第一章

什么是教练型领导

教练型领导常说：企业只有两类问题——人的问题和事的问题。领导人只需要关注好人的问题。两个问题中最关键的是“人”，因为，人变事变。不一样的人会做不一样的事，不一样的人会设定不一样的目标和达成不一样的目标。所以，企业经营管理中只需要把人的问题解决了，事自然就解决了，目标就实现了。人的问题包括两个方面：第一，人做事的“心态、姿态”问题。因为心态决定姿态，姿态决定事态；第二，人做事的思维和能力问题。也就是说，思路决定出路，能力决定结果。只要人愿意干事，能够把事干好，目标就一定会实现。

第一节 企业的两大问题

教练型领导常说：企业精简到最后只有三个关键性要素——人、事、目标。做企业就是一帮人围绕一个目标做一件事情而已。企业其他的条件，如土地、资金、资源、厂房、生产、管理都是围绕这三个要素展开的。

教练型领导还说：企业只有两类问题——人的问题和事的问题。领导人只需要关注好人的问题。两个问题中最关键的是“人”，因为，人变事变。不一样的人会做不一样的事，不一样的人会设定不一样的目标和达成不一样的目标。所以，企业经营管理中只需要把人的问题解决了，事自然就解决了，目标就实现了。人的问题包括两个方面：第一，人做事的“心态、姿态”问题。因为心态决定姿态，姿态决定事态；第二，人做事的思维和能力问题。也就是说，思路决定出路，能力决定结果。只要人愿意干事，能够把事干好，目标就一定会实现。

一个企业要想实现成功经营，就要解决好企业中的人和事的问题。而要解决企业所面临的这两大问题，领导的推动力是一个关

键。作为公司的领导人，解决这两大问题的根本方向是：一是解决人的问题，二是推动事的变化。

一、领导需要抓什么

日常工作中我们常见的不是员工能力不足，而是员工意愿不强，责任心不够，所以执行力不强，本来可以做得更好的结果没有做好。这是因为许多企业的领导往往只关注“事情做得怎样”，一头扎在事务中解脱不出来，结果累得要死效果却并不理想，导致整天生活在“忙、累、烦”之中，而企业的经营状况却每况愈下。

W公司是一家小有名气的民营食品公司，在业界发展得也非常迅速。W公司的领导在创立公司时就凡事亲力亲为，带领员工一起开创事业，将公司从一个食品加工的小作坊发展成为食品行业的后起之秀。但是，公司发展壮大后，公司的领导却还是事事亲为，无法做到合理地运用员工的能力去帮他分担工作。而员工也因为领导的事必躬亲，变得有些消极怠惰，觉得自己的才能无法发挥出来，自己做得再好也得不到领导的赞赏，因此许多员工对工作产生了抵触情绪，认为做得好不好都一样，既不会得到领导的赏识，也无法拿到额外的奖励。长此以往，许多员工心里的不满情绪不断增加，对企业失去了应有的责任感和信心，在工作上也是能敷衍就敷衍，导致公司因无法推出新产品而面临困境。但是，W公司的领导并未从自身

找问题，对于员工的消极怠工他们除了训斥就是以辞退告终，导致公司的许多元老级员工因对企业和领导失望而选择辞职另谋高就。人才的流失让本就陷入困境的W公司雪上加霜，W公司的领导也是一筹莫展，最终只能减小公司的生产规模，回归到最初创业时的小作坊状态。

我们说企业要想实现成功经营，首先要做到经营好人，因为企业无人则止，有人无为则废，企业的发展最终靠的是人。从本质上讲，经营企业就是经营人，经营人的智慧和潜能，将员工智慧转化为企业绩效，才能实现企业的发展。而企业领导人是企业经营好“人”的关键。领导人是下属的绩效伙伴，领导把人抓好了，人就把握事情抓好了，企业绩效目标就实现了。所以，领导人要想经营好人，就不能只顾做事，而不去关注人的成长和发展。毕竟，人没有变化，事情就无法做出不同的结果。这就要求领导将工作中心进行转移，从将事情抓好转移到将人抓好。

在企业管理中，很多企业“重事不重人”。于是，我们往往看到这样的现象：公司要开会了，老总来安排座位，那些创收好的下属坐在靠自己近的位置，效益差的下属坐在最远的甚至靠近厕所的地方，这是明显的“重事不重人”思维定式——以经济效益来决定人的位置。所以，这样的企业领导，最终必会失去人心。

企业的发展最终是靠员工的努力实现的，所以企业的使命也包括员工价值的实现。因此，企业领导人一定要善待员工，让员工在企业找到认同感和归属感，并能看到未来的发展，实现自我的价值，员工才会自愿付出。也就是说，对事要讲科学，讲流程，而对

人则要讲合作，讲诚信。

我们常说：“21世纪人才最贵。”如果一个企业失去了人才的要素，还谈什么发展呢？人一旦走了，企业就会崩溃，甚至面临破产。所以，企业的领导一定要抓好人的问题，让企业中的每一个人都能充分发挥自己的智慧和才能，为企业的发展贡献自己的力量。

二、员工的发展决定企业的发展

企业要想取得成功，必须将每一名员工都培养成一名合格的战士，挖掘他们的潜力，在管理中做到“以人为本”。领导是为员工服务的，而不应当将员工当成自己发财的工具；企业应该是员工成长的平台，只有员工得到发展，企业才会随之发展壮大。

因此，员工才是企业成功的基石。领导者需要在员工身上多放心思，把自己当成是员工成长的引导者，引导员工充满激情地去工作，才能在市场上打好仗，打胜仗。

伊利是中国知名乳业品牌，员工达到数万名。伊利之所以能将一个拥有数万名员工的企业发展壮大，是因为伊利一直将员工的利益放在首位。他们不仅在公司上下推行“员工关怀行动”，推行各种形式的福利项目，还定期为员工进行各种职业培训。曾经一名培训师为伊利液态奶事业部做管理培训时，在培训中场，不仅经理过来与他交换名片，不少员工也跑过来积极与他交流、交换名片。

培训师见惯了这样的场面觉得这没有什么特别的，在他看来，主动向自己索要名片的都是热爱学习的好员工，很多企业都是这样。培训完毕之后，又有几名员工找到了他，其中一名还递给他一瓶伊利牛奶，对他诚恳地说：“老师，讲这么久辛苦了，喝杯牛奶解解渴。”培训师欣然地接受了。因为在他给不同的企业做培训时，都会收到企业员工送给自己一些企业的产品作礼物。比如在给服装企业做培训时，收到了员工送自己的衬衫；在给啤酒企业做培训时，收到了员工送自己的啤酒等。培训师将这些礼物看作是员工表达自己对讲师课程的认可，也说明这些员工很有礼貌。培训师接过牛奶，员工带着微笑对他说：“老师，这是我刚刚从超市买来的牛奶，这是我们伊利的产品，我敢说是全国最好喝的。”培训师连声道谢，员工又趁机说：“老师，您常年在国家讲课，有机会一定要帮我们伊利多宣传一下。”培训师被这位员工的话打动了，他认为这就是“以企业为荣，以产品为荣”的最佳员工代表。而这位员工只不过是普通的伊利人，他像所有的伊利人一样，对企业拥有一种无上的荣誉感，无时无刻不把企业利益放在首位，无时无刻不抓住一切机会向顾客推广产品。正因为拥有这样的员工，伊利才会在众多乳产品品牌中脱颖而出，成为我国乳业的“龙头老大”。

然而，很多企业管理者却存在这样的思想误差：觉得对员工来说最重要的是“高工资”，并且总是用钱来衡量员工。认为“我给钱，你干活”这是天经地义的事。如果员工不卖力干活，就不配拿我的工资。甚至认为“天下员工一般黑”，却没想到工资并不是员工考

虑的最重要因素。曾经有一份面向全球范围的调查，调查的问题是：

“在员工心里最看重企业的什么？”结果显示，在员工心里排在第一位的是“发展空间”，第二位的是“受重视”，而“高工资”被排在第三位。由此可见，那种用工资来衡量员工、将员工视为赚钱的工具，不考虑员工未来的领导人最终会被淘汰。因为在经济时代，人们更加需要的是合作共赢，不断发展。

一个人的信念系统和心智模式改变时，他的命运也会随之改变。作为企业的管理者，需要培养出具备积极信念系统的员工，不断超越自我的员工。管理者应该更多地关注人的发展，支持企业员工不断超越固有的心智模式，这样他才能不断创造新业绩，企业的发展才会更上一层楼。

三、走近教练型领导，体验教练风采

所谓教练型领导，就是在企业和团队中，像教练一样以目标为导向，以问题为中心，给予指导支持，使员工在自己的职业岗位上成为职业冠军，早日实现自己的职业理想和人生价值的领导。

教练型领导对员工的支持从心态和信念入手，从改变固有的心智模式开始，进而改变员工的行为，直到帮助员工取得理想的结果。教练是一门艺术，是一门通过完善心智模式来发挥个人潜能和提升效率的潜力激发艺术。教练型领导通过一系列具有策略性的过程，让被教练者的心智向内挖掘潜能，向外发展可能性，并把这个

过程不断强化，让被教练者有效达到目标。

教练型领导以员工的职业发展为职业导向，以成就员工在先，成就自己在后的“成就他人，成就自己”的成功学为基础。企业的成功就是要先成就自己的员工，才能更好地成就企业。只有员工获得发展，企业才会有更多的人才为企业作贡献，企业才会有更长足的发展。

小李是一家电视制造公司的员工，由于家里穷，他很小就从山区出来闯荡。刚到这家公司时，小李由于没有工作经验，每个月只能完成几千元的销售额。公司领导在对小李进行观察和分析后，发现小李工作态度特别好，踏实肯干，但是为人却很不自信，工作方法也有欠缺。为了帮助小李提升工作能力，成为一个合格的销售人员，公司领导首先为小李规划了职业目标，并针对小李的个人优势进行销售方面的培训，并在每周公司的例会上安排小李对自己的工作进行总结陈述，从而帮助小李锻炼口才，培养自信。在公司领导的关怀下，小李的潜能得到开发，无论是口才还是销售技巧都得以提升，这使得小李从一个销售菜鸟逐渐赶上销售精英，并最终成为全公司业绩额最高的员工。他不仅一个月能做500万元的业绩，而且建立了丰富的客户资源，为公司创造了极大的利润。

案例中，小李公司的领导就是典型的教练型领导。他通过有针对性的培养，将小李的潜能激发和释放了出来，让小李能更自信和完美地表现自己。经营者要想带领企业不断攀升，就要将自己培养成优秀的教练型领导，懂得关心员工、善待员工、在乎员工，以员